

프로세스 거버넌스 메타모델과 프레임워크

Process Governance Meta Model and Framework

이 정 규¹ 정 승 열^{1*}
JungGyu Lee Seung Ryul Jeong

요 약

기업 혹은 조직 거버넌스의 하위개념인 비즈니스 거버넌스와 IT 거버넌스는 학계에서 주요 연구과제가 되어 왔다. 그러나 비즈니스와 IT 도메인의 매개적 구조체로서 프로세스의 중요성에도 불구하고, 프로세스 거버넌스(PG)의 연구는 상대적으로 미흡하였다. PG는 비즈니스 전략을 IT시스템 구현과 연계하는 활동에 집중하며, 기업의 본원적 가치 창조 활동을 설명한다. 본 논문은 정치학, 사회학, 행정학에서의 기본적인 거버넌스 개념을 연구하고, 거버넌스 유형을 6개의 카테고리로 분류했다. 그리고 PG에 대한 일련의 메타 모델을 제안한다. 예를 들면 전통적인 헨더슨과 벤카트라만의 SAM모델을 수정한 neo-SAM 모델, 조직 거버넌스 네트워크 모델, 조직 거버넌스 순차모델, 조직 거버넌스 메타모델, 프로세스 거버넌스 큐브 모델, COSO와 프로세스 거버넌스의 비교 모델, 마지막으로 프로세스 거버넌스 프레임워크 등이다. SAM모델과 neo-SAM 모델의 주요한 차이점은 비즈니스 거버넌스와 IT 거버넌스 사이에 프로세스 거버넌스 도메인을 포함한 것이다. 여러 개의 메타 모델 중에서, 프로세스 거버넌스 프레임워크가 핵심 개념 모델로서 이는 4개의 활동차원 - 전략연계, 권한강화, 직능향상, 자율조직 - 으로 구성된다. 연구자는 각 활동차원 별로 5개씩 총 20개의 변인을 설계했다. 4개의 활동차원 외에도 프로세스 거버넌스 사이클을 움직이는 6개의 순환 동력 - 탈규범력, 미시권력, 활력, 자기조직력, 규범력, 센스메이킹 - 이 있다. 4개의 활동차원과 6개의 동력으로 조직은 내외부의 환경 변화에 대한 프로세스 거버넌스의 융통성을 유지할 수 있다. 본 연구는 프로세스 거버넌스 역량 모델과 프로세스 거버넌스 변인을 제안하는 목적을 가진다. 업계환경은 기능 중심 조직 관리에서 프로세스 중심 관점으로 변화하고 있다. 연구자가 제안하는 프로세스 거버넌스 프레임워크가 향후 프로세스 거버넌스 도메인의 연구 확산을 위한 맥락적 참조모델과 아울러 프로세스 거버넌스 측정도구의 개발을 위한 조작적 정의의 틀을 제공할 것이다.

☞ 주제어 : 프로세스 거버넌스, 조직 거버넌스, 기업 거버넌스, 프레임워크, IT 거버넌스, 전략연계모델, 비즈니스 거버넌스

ABSTRACT

As a sub-concept of corporate or organization governance, business governance and IT governance have become major research topics in academia. However, despite the importance of process as a construct for mediating the domain between business and information technology, research on process governance is relatively inadequate. Process Governance focuses on activities that link business strategy with IT system implementation and explains the creation of corporate core values. The researcher studied the basic conceptual governance models of political science, sociology, public administration, and classified governance styles into six categories. The researcher focused on the series of metamodels. For examples, the traditional Strategy Alignment Model(SAM) by Henderson and Venkatraman which is replaced by the neo-SAM model, organizational governance network model, sequential organization governance model, organization governance meta model, process governance CUBE model, COSO and process governance CUBE comparison model, and finally Process Governance Framework and etc. The Major difference between SAM and neo-SAM model is Process Governance domain inserted between Business Governance and IT Governance. Among several metamodels, Process Governance framework, the core conceptual model consists of four activity dimensions: strategic aligning, human empowering, competency enhancing, and autonomous organizing. The researcher designed five variables for each activity dimensions, totally twenty variables. Besides four activity dimensions, there are six driving forces for Process Governance cycle: De-normalizing power, micro-power, vitalizing power, self-organizing power, normalizing power and sense-making. With four activity dimensions and six driving powers, an organization can maintain the flexibility of process governance cycle to cope with internal and external environmental changes. This study aims to propose the Process Governance competency model and Process Governance variables. The situation of the industry is changing from the function-oriented organization management to the process-oriented perspective. Process Governance framework proposed by the researcher will be the contextual reference models for the further diffusion of the research on Process Governance domain and the operational definition for the development of Process Governance measurement tools in detail.

☞ keywords: Process Governance, Organization Governance, Corporate Governance, Framework, IT Governance, Strategic Alignment Model, Business Governance

¹ KCA, Seoul, 06502, Korea

² Graduate School of Business IT, Kookmin University, Seoul, 02707, Korea

* Corresponding author (srjeong@kookmin.ac.kr)

[Received 03 April 2019, Revised 11 June, 2019, Accepted 03 July, 2019]

1. 서론

비즈니스 거버넌스와 IT 거버넌스는 조직 거버넌스의 하위개념으로서 학계의 주요한 연구과제이다. 그러나 프로세스가 비즈니스 전략과 IT전략의 매개적 도메인에 해당하는 매우 중요한 구조체임에도 불구하고, 프로세스 거버넌스는 연구과제로서 큰 조명을 받지 못하였다. 경영정보학계에서 비즈니스 전략과 IT전략의 인과관계를 설명하는 레퍼런스로 자주 채용되는 Henderson과 Venkatraman의 전략연계모델(Strategic Alignment Model:이하 SAM) 역시 전략과 IT에 집중하기는 마찬가지이다[1]. 그러나 비즈니스 전략과 IT 시스템 구축을 연결해주는 프로세스 거버넌스(이하 PG) 활동을 빼놓고, 전략 연계에 의한 기업의 본원적 가치창조 사이클을 설명할 수 없다.

본 논문은 비즈니스 거버넌스, PG, IT 거버넌스 세 가지로 이루어지는 핵심적 조직 거버넌스 요소와 더불어 일곱 가지의 보조적인 거버넌스를 포함하는 조직 거버넌스 메타 모델을 제시한다. 아울러 기존의 PG의 모델과 비교한 창의적인 PG CUBE 모형을 제안한다. PG 큐브 모형은 프로세스의 범주, 목적, 역량의 세 부분으로 구성된다. 이중 연구자는 PG 역량에 집중하여 이에 대한 프레임워크를 설계했다. PG 역량요인은 전략연계, 권한강화, 직능향상, 자율조직화의 4가지 차원으로 구성되며, 각 차원별로 5개 총 20개 변인을 제안할 것이다. 제안된 모델이 향후 PG 도메인의 심도 깊은 연구를 위한 맥락적 모형과 조작적 정의를 위한 틀을 제공할 것이다.

2. 거버넌스 정의와 분류

정치사회행정학에서 사용하는 '거버넌스'라는 용어는 배의 키를 조정한다는 라틴어 'gubernare'에서 유래했다[2]. 정부를 뜻하는 'government'와 어원이 동일하다. 인공두뇌를 의미하는 사이버네틱(cybernetic)도 같은 어원이다[3].

거버넌스는 여러 가지 의미로 번역되고 있다. 이를테면 국정관리[4], 국정관리체계[5], 신공공관리, 통치양식[6], 국가경영, 협력적 통치, 네트워크적 관리, 망치, 협치[7], 공치 등 다양하다 [8][9]. 학자들은 번역된 여러 단어들에 영어 본래 의미를 제대로 전달하기에는 한계가 있다고 동의하고 있다. 그러한 이유로 원어의 발음대로 '거버넌스'로 하자는 의견이 지금까지 우세하다[10]. 표1은 문헌연구를 통하여 관점별로 구조화시킨 거버넌스의 유형이다. 본 논문에서는 이중 실행체제로 구분한 네트워크형 거버넌스 모델을 준용한다.

(표 1) 거버넌스 유형 구분

관점	거버넌스 유형	설명	설명
행위 주체 I	정부 중심적	거버닝을 정부 중심으로 수행	(11)(12)(13)(14)
	사회 중심적	거버닝을 사회구성원들이 수행	(12)(15)(16)(17)(18)
행위 주체 II	국가 중심적	국가 위주로 거버닝을 수행	(19)
	시장 중심적	시장원리로 거버닝이 발현	
	시민사회 중심적	시민사회가 거버닝을 수행	
수평적	정치	정부기관에 의한 거버넌스	(20)
	경제	글로벌 경제 집단에 의한 거버넌스	
	기업	기업조직 안에서의 거버넌스	
수직적 I	운영적	개인의 상호작용 거버넌스	(21)
	집단적	하위 수준의 액터 역할과 책임규정	
	규범적	일반정책에 대한 개념 제정	
수직적 II	1st order	구체적 사회문제 해결 거버넌스	(22)
	2nd order	1차 거버넌스의 실행조건을 규정	
	3rd order	2차 거버넌스의 담당과 역할 규정	
실행 체제	계층형	중앙조정, 관료적, 도구적 규범	(23)
	매트릭스형	협력적 조정, 협업, 상호적 규범	
	네트워크형	자율조정, 집단 협업, 제도적 규범	

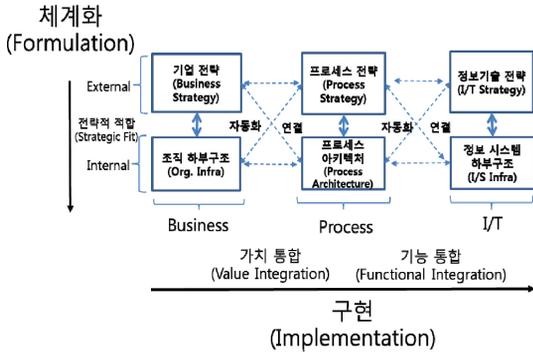
3. 조직 거버넌스

3.1 조직 거버넌스의 3요소

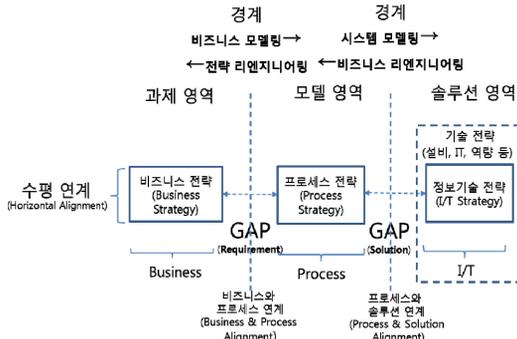
행정학 도메인의 거버넌스를 사회조직에 적용할 때는 조직 거버넌스라 불린다. 영리기업에 한정할 경우는 기업 거버넌스라 할 수 있다. 그림 1은 연구자가 작성한 가치 부가 활동에 관계된 조직 거버넌스의 3가지 요소를 연계한 도식이다. 이는 전략과 IT에 한정된 헨더슨과 벤카트라만의 전통적인 SAM 모델을 수정하여 PG를 비즈니스와 IT 거버넌스의 매개적 위치에 표현하였다.

그림 1에서 전략 계층만을 분리하여 도식화 한 것이 그림 2이다. 비즈니스 전략과 프로세스 전략 사이에 요구

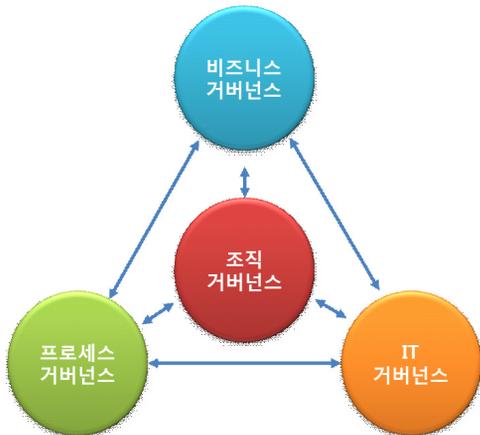
사항 불균형이 존재할 수 있고, 프로세스 전략과 IT전략 사이에는 솔루션 갭이 존재하곤 한다. 3 요소 사이의 순방향 구현을 비즈니스 모델링과 시스템 모델링, 역방향은 비즈니스와 전략 리엔지니어링으로 이름 붙였다.



(그림 1) 비즈니스, 프로세스, IT 연계모델



(그림 2) 비즈니스, 프로세스, IT 연계모델



(그림 3) 조직 거버넌스 네트워크 모델

그림 3은 위의 3개 도메인의 거버넌스 요소와 이를 중앙에서 통제하는 조직 거버넌스를 네트워크형 도식으로 표현한 그림이다. 그림 1, 2의 순차연계와 다르게, 그림 3은 비즈니스와 프로세스, 프로세스와 IT, 비즈니스와 IT 사이의 입체적 영향관계를 조직 거버넌스의 관점에서 적정하게 설명할 수 있다[24].

위의 3가지 거버넌스 요소를 간략히 요약하여 설명하면 표 2와 같으며, 해당 거버넌스 요소의 키워드는 전략, 활동, 시스템으로 꼽을 수 있다.

(표 2) 조직 거버넌스의 3요소

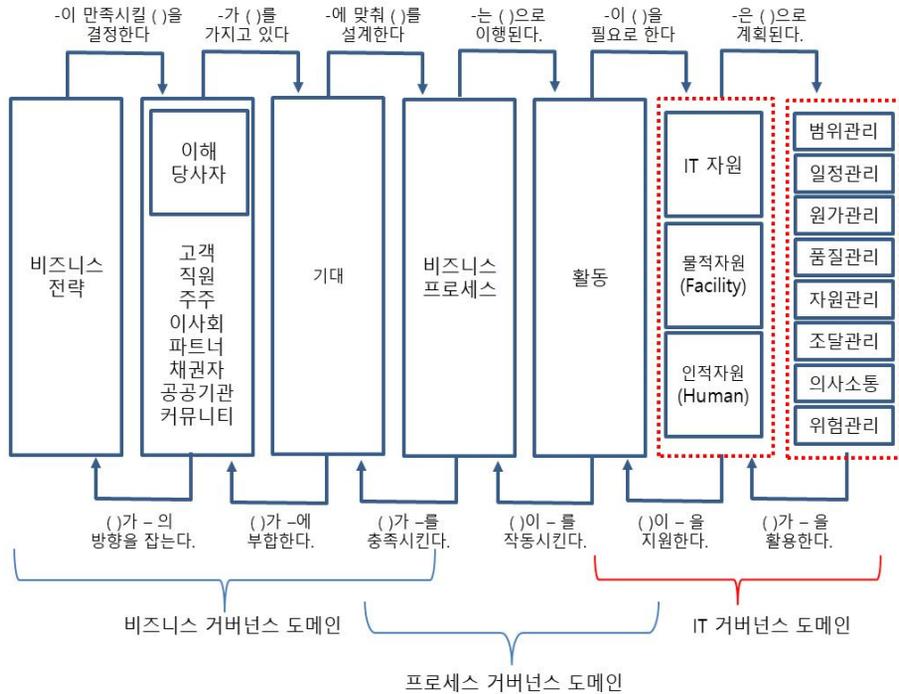
거버넌스 요소	설명	키워드
비즈니스 거버넌스	조직의 전략적 목표를 프로세스와 IT에 바람직하게 연계 (aligning) 하는 활동과 관련된다.	전략
프로세스 거버넌스	회사의 전략적 목표달성을 이루는 조직 활동의 절차, 정책, 제약조건, 권한관계, 기대치와 관련된다. 품질 높은 제품은 품질 높은 프로세스에서 나온다[25].	활동
IT 거버넌스	프로세스 활동을 효과적이고 효율적으로 시스템화하고, 변화에 적응하는 정보시스템 구조를 개발 유지하는 일에 관련된다.	시스템

3.2 조직 거버넌스 메타 모델

연구자는 조직의 핵심 거버넌스(core governance)를 표 2의 3요소로 간주한다. 그러나 기업에서 요구되는 조직 거버넌스 분야가 표 2에 한정되지 않는다. 일례로 Braganza와 Lambert(2000)는 프로세스 관점으로 전략, 이해관계자, 기대목표, 프로세스, 활동의 5단계로 이루어진 프로세스 거버넌스 프레임워크를 제안하기도 했다[26]. 그림 4는 이들의 모델을 수정 하여 연구자가 확장한 도식이다. 6단계 자원부분과 7단계 관리계획을 추가했다. 7단계의 계획부분은 PMBOK(Project Management Body of Knowledge)를 준용했다[27]. 이 그림은 기업의 비즈니스 전략부터 상세한 프로세스 활동계획에 이르기까지 논리적 연관성을 보여주는 이점이 있다.

그림 1~3에서 제시한 3가지 핵심 거버넌스 요소와 아울러 이를 지원하는 보조 거버넌스(support governance)가 필요하다. 그림 5의 조직 거버넌스 메타모델이 이를 설명한다.

그림 하단부의 7가지 보조 거버넌스 활동은 문헌연구와 연구자의 경험을 통하여 도출한 핵심 거버넌스 활동



(그림 4) 조직 거버넌스 순차 모델



(그림 5) 조직 거버넌스 메타 모델

으로 조직이 관심을 가져야 할 위험관리의 범주가 된다 [28]. 본 논문은 핵심 거버넌스 활동의 하나인 프로세스 거버넌스를 논술의 주제로 한다.

4. 프로세스 거버넌스

4.1 PG 역량 요인

예전에는 조직을 블랙박스로 생각했다. 블랙박스에 자본을 투입하면 안에서 무언가 일어나고, 결과물이 회사로 나와 고객에게 팔린다. 외부인은 단지 재무제표만으로 내

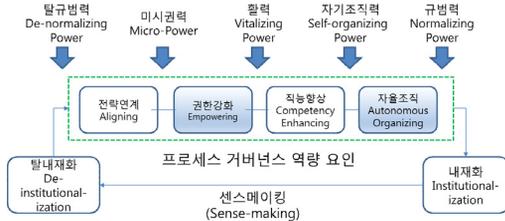
부를 짐작할 뿐이다[29]. 그러나 조직의 비즈니스 관리의 중심은 기능관리에서 프로세스 접근으로 변천했다[30]. 조직의 가치분위 활동이 비즈니스 프로세스로 구현되기 때문이다. 프로세스는 조직의 산출물을 만드는 수단이며 조직의 성과를 결정한다[31]. 그러므로 프로세스도 거버넌스가 필요하다. 비즈니스 프로세스를 아주 깊이 이해하는 일은 조직 거버넌스의 시초가 된다[32].

PG는 비즈니스 거버넌스와 IT 거버넌스 사이에서 주요한 매개역할을 함에도 크게 주목받지 못하였다. PG는 주로 활동에 관계하며 프로세스 설계의 정책방향, 책임관계 그리고 궁극적 결과와 관련 된다. 그러나 PG는 조직 내의 비즈니스 거버넌스, IT 거버넌스에 비하여 여전히 생소하다. 이유는 거버넌스라는 용어가 조직 내부를 넘어 폭넓은 이해당사자(Stakeholder) 간의 관계를 고려하는 것으로 간주되어 ‘프로세스’ 맥락과 같이 사용되지 않았기 때문이다[31]. 회사는 미션, 비전, 핵심가치를 전략적으로 지향(orientation) 해야 한다. 이를 위해서 여러 부서들의 자원을 효율적으로 정렬(coordination)해야 한다. 그러므로 합리적인 비즈니스 프로세스의 지향과 정렬은 중요한 거

버넌스의 관리 요소이다[33].

전술한 바와 같이 PG는 비즈니스 거버넌스와 IT 거버넌스 사이를 중계하는 매개 거버넌스로 정의할 수 있다. 그림 6은 연구자가 창의적으로 고안한 PG의 주요 역량(capability) 요인이다. 4개의 역량요인은 PG의 순환 활동(cyclic activity)에 포함된다. 4개의 역량요인을 간략히 설명하면 아래와 같다.

첫째는 전략연계(strategy aligning)로서 회사의 비즈니스 지향(미션, 비전, 목표, 정체성)에 맞도록 프로세스 정책과 절차를 설계하는 활동이다[34]. 주로 여러 관련부서가 동일한 목표지향을 가지고, 자원을 최적화하는 일과 관련된다. 전략과 프로세스를 연계하는 활동으로 수직적으로는 지향과 수평적으로는 정렬의 개념을 내포한다[33]. 전략연계는 비즈니스 전략에서 시작하며, 축약하여 '연계'로도 호칭 가능하다.



(그림 6) PG 역량요인과 동인

둘째는 권한강화(human empowering)이다. 직원 혹은 팀 집단이 지시에 의하지 않고, 프로세스에 긍정적/부정적 영향을 끼치는 변수를 통제할 수 있으며, 자율조직화를 도모할 수 있도록 권한을 강화하는 활동이다. 위에서 권한이 내려오는 권한부여(권한위임)와 구별되며, 권한강화는 직원의 자율성이 더욱 강조된 개념이다. 직원 주도의 강력한 권한강화 활동으로 미시권력 (micro-power)의 형성을 보장하는 조직문화가 전제되어 있다.

셋째는 직능향상 (competency enhancing) 으로 프로세스 개선에 관련하여 업무를 수행하는 능력을 향상시키는 활동이다. 지식 (knowledge)은 행동의 의미가 없다. 그러나 직무능력(약어, 직능: competency)은 행동의 개념을 포함한다. 역량과 직능도 구별된다. 학습 역량(capability)을 가진 사람은 해당 도메인의 전문 직능을 용이하게 획득한다. 직능향상은 권한이 강화된 조직원의 활력(vitalizing power)으로 촉진된다.

넷째는 자율조직 (autonomous organizing) 이다. 상위조직이나 외부로부터의 통제에 의하여 기동되는 것이 아니

라, 조직원들이 스스로 강화된 권한과 통찰에 의하여 내·외부적 환경변화에 부응하여 프로세스를 자율적으로 개선해 나가는 조직화 능력을 말한다. 직원들은 자율적 프로세스 개선 활동으로 6시그마의 DMAIC 사이클을 자율적이고 전향적으로 수행한다. 자율조직은 직능이 향상된 조직원들이 발휘하는 능동적인 자기조직력 (self-organizing power)으로 달성된다.

이상의 개념에 따라 연구자는 PG를 다음과 같이 정의한다. PG란 전략을 시스템으로 연계하는 프로세스를 자율적으로 조정하고 유연하게 배치하는 네트워크적 조정 활동으로 전략연계, 권한강화, 직능향상, 자율조직(화)을 핵심 역량으로 한다.

4.2 PG 동력

연구자는 위의 역량요인을 단계나 순서가 아니라 동시에 병립하는 요인으로 제안한다. 한편, 개별적 PG 역량요인을 움직이는 동력(driving force)이 있다. 이는 그림 6의 상단에 표현된 탈규범력(denormalizing power), 미시권력(micro-power), 활력 (vitalizing power), 자기조직력 (self-organizing power), 규범력(normalizing power), 센스메이킹 파워(sensemaking power) 이다. 네 가지 역량요인 전체를 아울러 조직원은 센스메이킹 (sense-making)의 힘으로 환경변화와 조직역량의 불균형을 인지하며, 내재화로 고착되고 지층화된 제약을 탈규범력 (de-normalizing power)을 통해 해제하고, 새로운 연계전략을 다시 도모한다. 아래는 6개의 동력에 대한 설명이다.

첫째 동력은 미시권력(micro-power)이다. 미셸 푸코 (Michel Foucault)가 주장한 ‘보이지 않는 권력, 인간관계 사이에 존재하는 힘’으로 거대권력에 대비되는 구성원 사이의 관계에서 형성되고 작동하는 미세혈관과 같은 힘을 상징한다. 푸코는 ‘힘은 근본적으로 다른 힘과의 관계 속에서 존재하며, 따라서 어떠한 힘도 이미 관계 즉, 권력이다’라고 주장했다[35]. 이렇게 조직원 사이의 관계 속에 미시권력이 기동되어 직원들의 권한이 강화된다. 그러나 권력은 관계 속에서 나오기 때문에 어떠한 조직원도 홀로 힘을 남용할 수 없다. 초기에 푸코는 미시물리학 (micro-physics of power)으로 호칭했으나, 후학들은 미시권력(micro-power)으로 약칭했다[35]

둘째 동력은 활력(vitalizing power)으로 권한이 강화된 직원이 발휘하는 능동적 활동성이 구성원의 직능향상을 달성한다. 직능의 실행능력은 정체성과 성과에 대한 자신감, 동료에 대한 믿음이 전제된다. 배응환(2007)은 참여

거버넌스(participatory governance)를 다양한 범주의 문제나 갈등에 관련되는 결정을 만들고 집행하는데 협동하는 방법이라고 설명했다[36]. 그리고 참여자는 문제 해결을 위해 필요한 자원이나 능력을 가진 사람이어야 한다고 주장했다. 이처럼 직능이 향상된 조직원이 발휘하는 활동은 참여적 거버넌스로 작동한다.

셋째 동력은 자기조직력(self-organizing power)이다. 행동하는 활력으로 직능향상이 달성된 직원들은 외부의 지시나 명령이 아니라 자기 스스로 조직화 활동을 수행할 수 있게 된다. 이러한 힘이 자율개선의 활동을 유지시킨다. 자기조직 시스템(self-organizing system) 혹은 자가생성(autopoiesis)은 생물학자 Jantsch(1979)가 처음 사용한 말이다[37]. 자연계에는 개체에서는 보이지 않던 특성이 집단에서는 확인할 수 있는 자기 조직화의 사례가 많다[38]. 일부 화학물질이 보이는 물결패턴, 꿀벌과 개미군집의 행동패턴, 먼 거리를 이동하는 새들의 V자 이동패턴, 상어가 나타날 때 보이는 물고기 집단의 구형화 패턴 등. 개별적으로는 관찰되지 않았던 창발적 집단 행동패턴이 대자연의 자기 조직력의 증거이다[39]. 전통적인 중앙집권형 거버넌스에 대비하여 신 거버넌스(New Governance)의 개념은 단일한 행위자가 홀로 문제를 해결할 자원과 능력이 없다고 간주한다[23]. 분산된 자원, 책임과 권한을 가진 미시권력자들이 자기 조직화할 때 비로소 자율조직화가 실현된다. Kooiman(1993)은 자기조정(self-steering)을 자기조직화와 비슷한 용어로 설명하는데, 이는 공동규제(co-regulation), 공동조정(co-steering), 공동제작(co-production), 공동지도(co-guidance)와 같은 협업을 의미한다[40].

넷째 동력은 규범력(normalizing power)이다. 학습효과와 더불어 자율조직의 경험은 보이지 않는 집단 규범의 힘으로 작동하여, 탈선하기 쉽지 않고 거부하기 어려운 조직의 내재화 과정을 촉진한다. 내재화(institutionalization)란 효과적이고 효율적인 맥락을 보이는 내외부의 검증된 방법과 프로세스를 조직 전반에 정착시켜 지속하는 활동이다. 내재화는 구성원들이 모두 당연시하는 상태, 정신적으로 동화되어진 규범화된 상태를 의미한다. 즉 모범적 프로세스 모델을 회사 전반에 전파하고 지적자산으로 만드는 활동이다. 내재화는 조직원들이 자율적으로 개선한 학습을 내재화 시키는 규범력(normalizing power)으로 강화된다. 들뢰즈는 내재화를 층화(stratification), 영토화(territorialization)와 코드화(codification)라는 용어로 설명하였다[41]. 규범력은 장점도 있으나, 혁신에 저항하는 단점을 같이 가지고 있다. 그러므로 센스메이킹(sense-making)의 힘을 통하여 균형감을 유지하는 것이 거버넌스의 성공

에 중요하다.

다섯째 동력은 센스메이킹 파워(sense-making power)로서 센스메이킹은 복잡한 문제를 직면했을 때 상황을 이해하기 위해 체계화하는 프로세스를 말한다[42]. 표리적인 통계 데이터에 의존하지 않고, 이벤트에 내재된 프로세스의 거시적 현상과 문제 원인을 인지(cognition)하여 해석(interpretation)하고 해결하는 활동(action)이다. 즉, 표층적 데이터 이면의 심층적 진실을 파고드는 발견적(discovery)이고 발명(invention)적인 활동이다. 센스메이킹은 예민함, 궁금증과 호기심에 기반 한다. 변화의 심각성을 인지하고 과거의 틀이 아닌, 미래지향적인 예지력으로 사건에 대한 새로운 해석력이 요구된다. 조직이 맞닥뜨릴 생소한 변화는 과거의 문법이나 경험으로는 해석할 수 없다[43]. 그러므로 귀납법(induction), 연역법(deduction)의 논리보다는 '귀추법(abduction)'과 같은 센스메이킹이 조직 변화관리의 핵심이 된다.

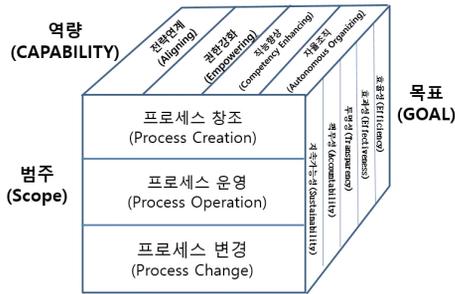
여섯째 동력은 탈규범력(de-normalizing power)이다. 규범력과 대응되는 반발력이다. 센스메이킹으로 인지된 해석내용은 조직 전체로 신속하게 전파되어야 하고, 변화에 부응한 기존 규범의 해체를 통한 신속한 환경적응의 준비 작업이 이루어져야 한다. 그리고 변화된 환경에 적응하여 프로세스가 새롭게 적응하도록 PG 전략 연계 역량을 발휘해야 한다. '탈규범하기'는 위험을 알리는 휘슬 블로어(whistle blower)와 같은 행위자(혹은 특이점)를 조직이 얼마나 포용할 수 있는가에 달려있다. 관계주의 철학자인 들뢰즈와 가타리는 탈규범을 '탈영토화·재영토화'로 표현하였다[44][45].

이처럼 성공적인 거버넌스 관리의 핵심은 조직이 얼마나 빨리 규범화하고, 얼마나 빨리 탈규범 할 수 있는지와 같은 유동성의 정도에 귀착한다. 다음으로 연구자는 이상의 4가지 차원의 역량요인을 포함하는 PG 큐브모델을 제시하고자 한다.

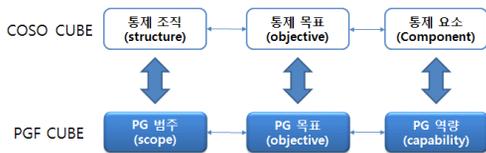
4.3 PG 큐브 모델

그림 7은 연구과제의 상위 개념모델인 3차원 PG CUBE 이다. 설계한 CUBE 형태는 COSO-IC, COSO-ERM 큐브 모델과 모양이 흡사하다[46][47]. COSO 큐브의 경우는 통제체제, 통제목표, 통제요소의 세 가지로 구성되어 있지만, PG 큐브는 범주, 목표, 역량의 세 가지 축으로 구성된다.

COSO-IC의 경우는 5개의 통제요소 관리가 핵심 축이지만, PG 큐브의 경우 4개 차원의 프로세스 '역량요인'이



(그림 7) PG CUBE



(그림 8) COSO와 PG 큐브의 기능 매핑

핵심이다. PG 큐브의 두번째 축인 PG 범주는 최초로 프로세스를 설계하고 구축하는 프로세스 창조활동, 이를 현업에 적용하는 프로세스 운영활동, 내·외부 환경에 대응하기 위하여 프로세스를 개선하거나 혹은 폐기하는 프로세스 변경활동의 3가지로 구분한다. PG 큐브의 세번째 축은 PG 목표로서 조직 거버넌스에서 일반적으로 제시되는 3가지 핵심목표인 지속가능성, 책무성, 투명성과 더불어

어 보편적 사업목표인 효과성과 효율성의 5가지 항목을 가진다.

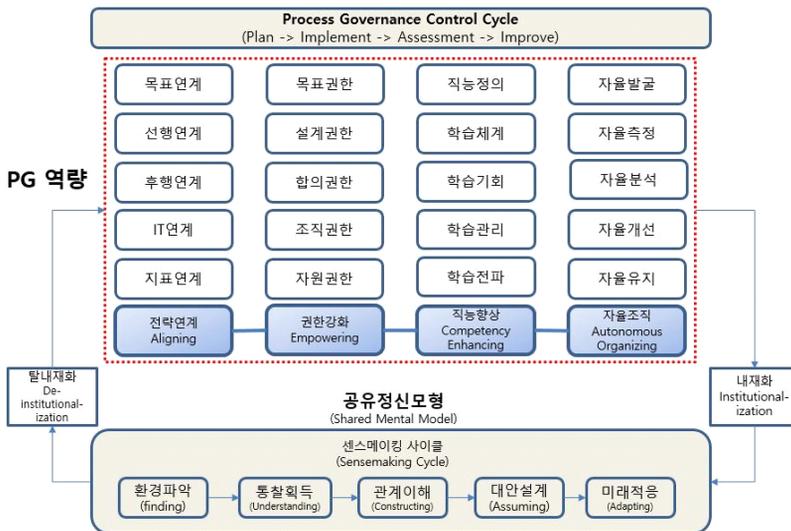
연구자는 PG 큐브를 COSO 큐브의 개념을 채용하여 설계하였다. 그러한 이유로 그림 8과 같이 PG 큐브의 항목은 각각 COSO 프레임워크 카테고리과 연관된다. PG의 성숙도가 상승하게 되면 논리적으로 COSO-IC, COSO-ERM의 충분성에 긍정적 영향을 미치도록 기대된다.

PG 큐브 모델을 설계함에 있어서, 연구자는 초기에 위험관리와 자원관리의 관점을 아울러 고려했었다. 그러나 이를 PG 큐브 모델에서 배제한 이유는 위험관리와 자원관리의 내용은 매니지먼트의 과업범위에 포함되기도 하고, 보조적인 조직 거버넌스 7개 활동의 범주에 이미 포함되어 있기 때문이다.

4.4 PG 프레임워크

그림 9는 본 논문의 핵심주제로서 그림 6의 PG역량요인과 동인 개념을 발전시켜 연구자가 제시하는 PG 프레임워크이다. PG 프레임워크는 3계층으로 구성된다. 첫째, PG 통제 사이클 계층. 둘째, PG 역량 계층. 끝으로 공유정신모형(shared mental model) 계층이 그것이다.

본 연구의 핵심은 점선 내의 프로세스 역량 계층이다. 프로세스 역량 계층은 네 개의 차원(dimension)으로 이루어진다. 프로세스 역량계층의 아래는 조직원들의 행동패턴에 영향을 미치는 공유멘탈모형 계층이다. 이 계층은



(그림 9) PG 프레임워크

내재화, 센스메이킹, 탈내재화의 순환 사이클이 작동되는 영역이다. 역량 프레임워크의 최상단 계층은 PG를 아우르는 PG 통제 사이클이다. 그림처럼 연구자는 PG역량계층의 차원별로 5개의 변인을 구성하여 총 20여개의 변인을 제안한다.

5. 결론 및 시사점

본 연구는 PG 역량 모델과 PG 변인을 제안하는 것을 목적으로 한다. 업계의 상황이 기능 중심 조직관리에서 프로세스 중심으로 조직관리의 관점이 변하고 있다. 연구자는 Henderson과 Venkatraman이 제시한 SAM 모델을 대체할 새로운 거버넌스 모델이 필요하다는 생각으로 그들의 모델을 수정한 neo-SAM모델을 제시한 바 있다[33]. 본 논문은 다양한 관점의 PG 메타모델을 제안하였고, 이 중에서 특히 4가지 차원으로 구성된 PG큐브와 프레임워크를 제시하는 것이 핵심이다. 더불어 그림 9에서 4개 요인 차원 별로 5개씩 총 변인20변인을 제안하였다.

향후 PG 역량요인(변인)에 대한 설문조사를 실시하고, 이를 통한 탐색적 요인 분석을 통하여 PG 거버넌스 측정 도구를 설계하고자 한다. 본 논문에서 제시된 다양한 실험 모델이 향후 프로세스 거버넌스 도메인의 후속 연구 활성화를 위한 조각적 정의와 맥락적 참조 모형을 제공할 것으로 판단한다.

References

- [1] J. C. Henderson & N. Venkatraman, "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organization", IBM Systems Journal, Vol. 32. No.1, 1993.
<https://doi.org/10.1147/SJ.1999.5387096>
- [2] Ralf Muller, Project Governance, A Gower Book, pp.1, 2014.
- [3] 박경귀, "사이버네틱스 이론의 검토와 사회과학에의 적용가능성", 한국정책평가연구원, 2003.
<http://www.kipe.re.kr/board/download/Cybernetics.pdf>
- [4] B. Guy Peters, The Future of Governing(Studies in Government & Public Policy), University Press of Kansas, 2001.
- [5] 김근세, "국정관리체계의 갈등: 정부조직관리개혁을 중심으로", 한국행정학회 하계학술대회, 서울, 2000.
- [6] 전대성, "지방행정의 새로운 접근방법: 통치양식이론을 중심으로", 한국행정학회 동계 학술대회, 1997.
- [7] 박재욱 & 류현욱, "로컬 거버넌스와 시장의 리더십", 한국행정학회 하계학술대회 발표논문, 2000.
- [8] 김석준, "한국 국가재창조와 뉴 거버넌스: 새로운 패러다임의 모색", 한국행정학보, Vol. 34, No. 1, pp. 1-21, 2000.
<http://www.dbpia.co.kr/Article/NODE06707737>
- [9] 이명석, 거버넌스 이론의 모색, 국정관리연구, Vol. 1, No. 1, pp. 36-63, 2006.
- [10] 라미경, "거버넌스 연구의 현재적 쟁점", 한국거버넌스학회보, Vol. 16, No. 3, pp. 91-107, 2009.
<http://www.dbpia.co.kr/Article/NODE01318378>
- [11] James N. Rosenau, "Governance, Order, and Changes in World Politics," Governance without Government: Order and Change in World Politics, Cambridge University Press, pp.1-29, 1992.
- [12] R. Rhodes, Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability, Bristol, Open University Press, 1997.
- [13] World Bank, Reforming Public Institutions and Strengthening Governance, 2000.
- [14] L. Jr. Lynn et al., Improving Governance: A New Logic for Empirical Research, Georgetown University Press, 2001.
- [15] G. Stoker, Governance as Theory: Five Propositions, International Social Science Journal, Vol. 50, No. 1, pp. 17-28, 1998. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- [16] M. Roderick et al., "Evaluating Chicago's Efforts to End Social Promotion," (in)Governance and Performance: New Perspectives, Georgetown University Press, 2000.
- [17] 김정렬, "정부의 미래와 거버넌스: 신공공관리와 정책네트워크", 한국행정학보, Vol. 34, No. 1, pp. 21-29, 2000.
- [18] 배응환, "지방정부와 지방환경 NGO관계: 개발논리에 대한 환경보존논리의 대응을 중심으로", 한국행정학보, Vol. 36, No. 1, pp. 253-274, 2002.
- [19] 문순홍, 정규호, "생태근대화론을 활용한 환경정책의 지속가능성 평가 기본모형 연구", 환경정책, Vo. 8, No. 1, pp. 113-131, 2000.
- [20] B. Jessop, "The Governance of complexity and the complexity of governance: preliminary remarks on some

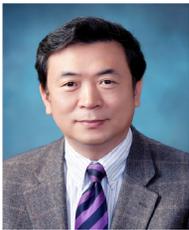
- problems and limits of economic guidance, in Ash Amin and Jerzy Hausner, *Beyond Market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity*. Lyme, Edward Elgar, pp95-128, 1997.
- [21] E. Ostrom, "An Agenda for the Study of Institutions", *Public Choice*, Vol. 48, No. 1, pp. 3-25, 1986. <https://doi.org/10.1007/BF00239556>
- [22] J. Kooiman, *Societal Governance: Levels, Modes, and Orders of Social-Political Interaction*, in Pierre, J. (ed.). *Debating Governance*. Oxford University Press, 2000.
- [23] M. S. Lee, "Conceptualizing the New Governance: A New Institution of Social Coordination", Presented at the Institutional Analysis and Development Mini-Conference, Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana Univ., 2003.
- [24] J. G. Lee, "Process Governance: Framework and Measurement", PhD Thesis, Kookmin University, pp. 39, 2018.
- [25] Sun Myung Hwang, "Process Quality Levels of ISOIEC 15504, CMMI and K-model", *International Journal of Software Engineering and its Application*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-42, 2009. <https://www.earticle.net/Article/A103729>
- [26] A. Braganza & R. Lambert, "Strategic Integration: Developing a Process-Governance Framework", *Knowledge and Process Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 177-186, 2000.
- [27] PMBOK 6th edition, PMI, 2017.
- [28] J. G. Lee and et al., "Process Governance Framework", 2018 Fall Conference, KSII, Vol.19, No.2, pp.149-150, 2018.
- [29] Marshall W. Meyer, "Finding performance: The new discipline in management", (in) *Business performance measurement*, Cambridge University Press, pp. 54, 2002.
- [30] Andrea Sojova et al., "Business Process Performance Management Principles used in Slovak Enterprise", *Procedia-Social and Behavioral Science*, Vol. 109, pp. 276-280, 2014.
- [31] G.A. Rummler and A.P. Brache, *Improving Performance*, Jossey-Bass, 1995.
- [32] Terje Berg, "A Compass for Teaching Enterprise Governance", *Accounting Education*, Vol. 24, No. 6, pp. 559-563, 2015. <https://doi.org/10.1080/09639284.2015.1108776>
- [33] J. G. Lee and et al., "A Systematic Review for a Meta Model of the Process Governance: Constituents and Metrics for neo-Strategic Alignment Model in Process Governance Domain", 2018 Spring Conference, Vol.19, No. 1, 2018.
- [34] Chris Edwards & Joe Peppard, "Operationalizing Strategy Through Process", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5. pp. 753-767, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00056-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00056-3)
- [35] Gilles Deleuze, Foucault, University of Minnesota Press, 1988.
- [36] 배응환, "참여 거버넌스와 지역NGO의 역할: 정책참여를 중심으로", *NGO연구*, Vol. 5, No. 1, pp. 113-152, 2007.
- [37] Brenda Dervin, "Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No.2, 1998. <https://doi.org/10.1108/13673279810249369>
- [38] Harrison Owen, *The Power of Spirit: How Organizations Transform*, Berrett-Koehler Publishers, 2000.
- [39] Stuart A. Kaufmann, *Reinventing the Sacred*, Basic Books, 2010.
- [40] J. Kooiman, *Societal-Political Governance: Introduction*. in J. Kooiman. ed. *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London: Sage, 1993.
- [41] 윤지선, "들뢰즈와 가마리의 '천개의 고원' 용어 분석론", *철학논집*, Vol. 43, pp. 259-284, 2015. <https://doi.org/10.17325/sjgp.2015.43..259>
- [42] Kholod Alsufiani and et al., "Towards an instrument for measuring sensemaking and an assessment of its theoretical features", *Proceedings of British HCI*, 2017. <https://doi.org/10.14236/ewic/HCI2017.86>
- [43] 최진석, *탁월한 사유의 시선*, 21세기북스, pp. 190~229, 2017.
- [44] Robert Sasso and Arnaud Villani, *Le Vocabulaire de Gilles Deleuze*(Korean Edition), Galmuri, 2015.
- [45] 고쿠분 고이치로/박철은 역, *고쿠분 고이치로의 들뢰즈 제대로 읽기*, 도서출판 동아시아, pp. 226-229, 2015.
- [46] COSO, *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary*, The Committee of

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,
2004.

[47] COSO, Internal Control - Integrated Framework:

Executive Summary, The Committee of Sponsoring
Organizations of the Treadway Commission, 2013.

● 저 자 소 개 ●



JungGyu Lee

1986 B.S. in Mechanical Engineering, SungKyunKwan Univ., Seoul, Korea

1996 MBA in Sogang Univ., Seoul, Korea

2019 Ph.D. in Business IT, Kookmin Univ., Korea

2017~Present: Principal IT Auditor, KCA, Seoul, Korea

2019~Present: Adj. Prof., Department of MIS, Kookmin Univ., Korea

Research Interests: Business Process Innovation, Process Governance, Startup Business Process

E-mail; dominic@kookmin.ac.kr



Seung Ryul Jeong

1985 B.A. in Economics, Sogang Univ., Seoul, Korea

1989 M.S. in MIS, Univ. of Wisconsin, WI, U.S.A.

1995 Ph.D. in MIS, Univ. of South Carolina, SC, U.S.A.

1997~Present: Professor, Graduate School of Business IT, Kookmin Univ., Korea

Research Interests: System Implementation, Process Innovation, Project Management, Information Resource Management etc.

E-mail; srjeong@kookmin.ac.kr